

KHWW/Seminar Wim Drees Fonds 'Het geheim van geslaagde beleidsverandering'

6 oktober 2026, Sociëteit De Witte, Den Haag

Verslag door Bram Markering, BoFEB-trainee bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

OPENING

Linda Hovius, voorzitter van de Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen (KHWW), opende het achttiende Wim Drees Seminar in Den Haag. De KHWW heeft sinds haar oprichting als doel wetenschap en samenleving dichter bij elkaar te brengen. Dat doet zij onder meer door wetenschappelijke prijzen uit te reiken en door seminars en debatten te organiseren. Het Wim Drees Fonds maakt het mogelijk om deze bijeenkomsten tweemaal per jaar te houden.

Hovius bedankte de wetenschappelijke raad voor de voorbereiding van het programma en gaf het woord aan moderator Stephanie Holle. Zij introduceerde de centrale vraag van de middag: wat is het geheim van geslaagde beleidsverandering? Grote hervormingen vragen om moeilijke keuzes, waarbij er op korte termijn winnaars én verliezers kunnen zijn. Tegelijkertijd is breed maatschappelijk draagvlak nodig om beleid duurzaam te laten slagen. Volgens Holle vragen zulke processen om durf, standvastigheid, openheid, een bescheiden ego en de bereidheid om verder te kijken dan de Haagse bubbel.

MARNIX VAN RIJ – VOORWAARDEN VOOR GESLAAGDE HERVORMINGEN

Marnix van Rij, plaatsvervangend bewindvoerder bij het Internationaal Monetair Fonds (IMF), trapte af met lessen uit internationale belastinghervormingen. Op basis van ervaringen in onder meer Jamaica, Kenia en Sri Lanka benadrukte hij dat een hervorming moet beginnen met een helder langetermijnbeeld: waar wil je uiteindelijk naartoe? Daarvoor zijn niet alleen goede beleidskeuzes nodig, maar ook uitvoerbare wetgeving en voldoende politiek draagvlak.

Een terugkerende valkuil is dat beleidsmakers de uitvoering onderschatten. Ook moet er vooraf een goed overgangsplan zijn en moet worden nagedacht over de volgorde van maatregelen. Bij belastinghervormingen gaat het bijvoorbeeld niet alleen om tarieven, maar ook om de grondslag waarop belasting wordt geheven. Van Rij wees erop dat de uitvoeringspraktijk inmiddels sterk is veranderd door digitalisering en de opkomst van AI. Nieuwe wetgeving moet daarom passen bij de capaciteit en mogelijkheden van uitvoeringsorganisaties.

Politiek eigenaarschap is volgens Van Rij cruciaal. Het IMF kan adviseren, maar het land zelf moet de hervorming dragen. Een overtuigend veranderverhaal helpt om steun te organiseren en duidelijk te maken waarom de hervorming nodig is. Daarbij moet ook eerlijk worden gemaakt wie op korte termijn voordeel heeft en wie nadeel ondervindt. Als voorbeeld van een geslaagde hervorming noemde hij de inkomstenbelastingherziening van 2001. Die werd voorafgegaan door een verkenning, waarop de samenleving kon reageren, en kreeg steun van zowel coalitie als delen van de oppositie.

Van Rij stond daarnaast stil bij de uitvoerbaarheid van fiscale regelingen en de problemen rond box 3. Ook belastinguitgaven – zoals vrijstellingen en verlaagde tarieven – verdienen volgens hem periodiek een kritische beoordeling op effectiviteit en doelmatigheid. Als een regeling niet doeltreffend is, moet zij worden afgeschaft of versoerd, tenzij er overtuigende redenen zijn om haar te behouden. Dat vraagt om consistente politieke steun, ook wanneer concrete voorstellen eenmaal op tafel liggen.

MELANIE MAAS GEESTERANUS – BELEID MOET OOK IN DE PRAKTIJK WERKEN

Melanie Maas Geesteranus, voormalig staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat en minister van Infrastructuur en Milieu en tegenwoordig CEO van Invest International, besprak de Omgevingswet. Het oorspronkelijke idee was om 26 omgevingswetten samen te brengen in één wet en één vergunningstelsel. De wet moest minder nadruk leggen op wat niet mag en meer ruimte bieden voor initiatieven, zolang de kwaliteit van de leefomgeving niet verslechtert.

Aan de voorkant was veel werk gemaakt van draagvlak, onder meer door betrokkenheid van gemeenten, provincies en maatschappelijke partijen. Toch liep het proces later anders dan bedoeld. Toen de verantwoordelijkheid naar een ander ministerie verschoof, raakte volgens Maas Geesteranus uitvoeringskennis minder goed verbonden met de beleidsontwikkeling. In de uitwerking ontstond opnieuw veel

gedetailleerde regelgeving, waardoor de beoogde vereenvoudiging niet goed uit de verf kwam. Haar belangrijkste les: het succes van wetgeving blijkt niet bij de parlementaire behandeling, maar pas wanneer het beleid in de praktijk werkt. Ook de gevolgen van overdracht naar andere bestuurslagen moeten vooraf goed worden doordacht.

Als tweede voorbeeld besprak zij het programma Ruimte voor de Rivier. Het doel was de waterveiligheid van miljoenen mensen te vergroten door rivieren meer ruimte te geven, wat soms betekende dat boeren, bedrijven en bewoners moesten verhuizen. Door vroegtijdig met bewoners, gemeenten en milieuorganisaties in gesprek te gaan, werd naast waterveiligheid ook ruimtelijke kwaliteit een doel. Daardoor konden oplossingen per locatie worden aangepast, bijvoorbeeld door natuurontwikkeling of een andere inrichting van het gebied.

Maas Geesteranus benadrukte dat betrokkenheid niet alleen draagvlak oplevert, maar ook kan helpen om projecten binnen tijd en budget uit te voeren. Tegelijkertijd moeten bestuurders aan de voorkant eerlijk zijn over onzekerheden, kosten en mogelijke tegenvallers. Een cultuur waarin problemen niet mogen worden benoemd, leidt ertoe dat projecten blijven doorgaan terwijl bijsturing nodig is. Kwetsbaarheid, openheid en ruimte om fouten te bespreken zijn daarom essentieel.

WOUTER KOOLMEES – BREED DRAAGVLAK EN GEDULD

Wouter Koolmees, voormalig minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en tegenwoordig topman van de Nederlandse Spoorwegen, vertelde over de totstandkoming van het pensioenakkoord. Het traject begon in 2017 en leidde in 2020 tot een definitief akkoord. Daarvoor waren langdurige gesprekken nodig met coalitie en oppositie, sociale partners, ambtenaren, de pensioensector en toezichthouders.

Koolmees wilde dat het akkoord op een brede meerderheid kon rekenen, zodat het ook tijdens de verdere uitwerking en uitvoering overeind zou blijven. Die brede steun bleek belangrijk toen het akkoord onder druk kwam te staan. Hij benadrukte dat hervormingen tijd kosten en dat het soms verstandig is om een impasse tijdelijk te laten rusten, bijvoorbeeld wanneer verkiezingen de politieke verhoudingen veranderen. Ook oppositiepartijen kunnen een belangrijke rol spelen als zij het onderwerp maatschappelijk belangrijk genoeg vinden om mee te werken.

Een andere les is om een hervorming zo veel mogelijk inhoudelijk en technisch te behandelen, in plaats van haar tot een politieke strijd te maken. Wanneer een bewindspersoon alle aandacht naar zich toe trekt, kunnen andere betrokken partijen zich minder eigenaar voelen van de oplossing. Het helpt juist om partners ruimte te geven en zichtbaar te maken wat zij bijdragen. Koolmees meende bovendien dat Nederlanders best bereid zijn moeilijke besluiten te accepteren, mits er een eerlijk en overtuigend verhaal achter zit. Politici moeten daarom niet alleen op korte termijn peilingen sturen, maar ook ruimte krijgen om langetermijnbeleid uit te leggen.

DISCUSSIE EN VRAGEN

In het gesprek kwamen de spanning tussen langetermijnbeleid en korte politieke cycli, de rol van ambtenaren en de grenzen van draagvlak aan bod. Bij onderwerpen als stikstof is niet altijd een oplossing mogelijk waarbij iedereen erop vooruitgaat. Van Rij benadrukte dat de overheid in zulke gevallen eerlijk moet zijn over de keuzes en consequenties, en ook duidelijk moet maken wat er tegenover moeilijke maatregelen staat. Uitstel kan ertoe leiden dat een kans op verandering verloren gaat en het probleem later terugkeert.

Op de vraag wat ambtenaren kunnen doen om hervormingen te ondersteunen, benadrukten de sprekers het belang van professionele tegenspraak en open dialoog. Ambtenaren moeten bewindspersonen niet voor ieder risico proberen te behoeden door beweging te vermijden, maar juist de inhoudelijke keuzes en consequenties inzichtelijk maken. Goede besluitvorming vraagt om betrouwbare analyses én om de moed om te benoemen wat er werkelijk nodig is.

Ook de uitvoeringstoets kwam aan bod. Van Rij noemde die een waardevol instrument om onder meer rechtmatigheid, doelmatigheid, handhaafbaarheid en uitvoerbaarheid te beoordelen. Een wetsvoorstel kan inhoudelijk aantrekkelijk lijken, maar alsnog vastlopen als de uitvoeringsorganisatie de capaciteit of ICT niet heeft om het uit te voeren. Volgens hem moet de wetgever verantwoordelijkheid nemen voor zulke gevolgen, in plaats van problemen achteraf uitsluitend bij de uitvoering neer te leggen.

Tot slot werd gevraagd wanneer overleg moet plaatsmaken voor een besluit. De sprekers erkenden dat niet elk conflict met een win-winsituatie kan worden opgelost. Wel helpt het om de feiten en de maatschappelijke opgave helder te maken, betrokkenen serieus te nemen en waar mogelijk alternatieven of compensatie te bieden. Tegelijkertijd is bestuurlijke moed nodig om keuzes te maken wanneer belangen blijvend botsen.

AFSLUITING

In de afsluitende ronde benoemden de sprekers wat hen hoopvol stemt. Van Rij wees op de sterke economische en sociale instituties van Nederland en riep op om niet alleen de problemen te benadrukken, maar ook waardering te houden voor wat goed gaat. Koolmees prees de kwaliteit van het ambtenarenapparaat en de uitvoeringsorganisaties. Als voorbeeld noemde hij de snelle uitvoering van de NOW-regeling tijdens de coronacrisis. Ook de overlegcultuur tussen werkgevers en werknemers biedt volgens hem een basis om ingewikkelde vraagstukken op te lossen.

Maas Geesteranus onderstreepte ten slotte het belang van langetermijnbeleid en langetermijnfinanciering. Fondsen die over meerdere kabinetsperioden heen lopen, zoals het Infrastructuurfonds, helpen om grote opgaven op het gebied van infrastructuur, waterveiligheid en grondstoffenvoorziening vol te houden. Voor zulke opgaven is continuïteit nodig, ook wanneer politieke prioriteiten veranderen.

Linda Hovius sloot het seminar af met dank aan de sprekers, moderator en aanwezigen. Zij benadrukte opnieuw de waarde van samenwerking tussen wetenschap en praktijk. De centrale les van de middag was dat geslaagde beleidsverandering niet alleen afhangt van een goed idee of een politieke meerderheid. Ook een overtuigend verhaal, brede betrokkenheid, uitvoerbare wetgeving, langetermijnverantwoordelijkheid en de bereidheid om eerlijk te zijn over dilemma's zijn noodzakelijk om beleid daadwerkelijk te laten werken.